

Administrar bem, lucrar sempre. Organização: a segunda função da administração (Parte 3)

Nesta última parte sobre a função Organização, leia sobre a importância do Desenho Organizacional na adaptação das organizações em relação às características e aos desafios dos ambientes em que estão inseridas. Continue acompanhando esta série de artigos que propõem uma visão sobre diversos conceitos e ferramentas aplicáveis pelo administrador na execução de seu papel organizacional. (Texto 10). [Clique e leia o artigo na íntegra.](#)



por Leonora Duarte, administradora e gerente de atendimento ao cliente IDEAGRI

As organizações, como as pessoas, são diferentes entre si, pois operam em diferentes ambientes, com diferentes produtos e serviços, para diferentes clientes e enfrentando desafios e problemas diferentes. O administrador precisa compreender essas diferenças e saber ajustar as organizações a elas.

Muitas organizações mudam suas estruturas, utilizando redes internas de equipes, para incrementar a criatividade e a inovação no sentido de reduzir seus ciclos operacionais, melhorar a qualidade no atendimento ao cliente e melhorar a produtividade. O administrador precisa saber implementar mudanças e promover cooperação e colaboração entre as pessoas para flexibilizar e agilizar sua organização, gerar produtos e serviços inovadores e garantir o desempenho futuro.

Desenho Organizacional

O desenho organizacional é a determinação da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, estratégia, tecnologia, pessoas, atividades e tamanho da organização. É o processo de escolher e implementar estruturas organizacionais capazes de organizar e articular os recursos e servir à missão e aos objetivos principais. Varia entre dois extremos de um continuum: desde desenhos mecânicos até desenhos orgânicos.

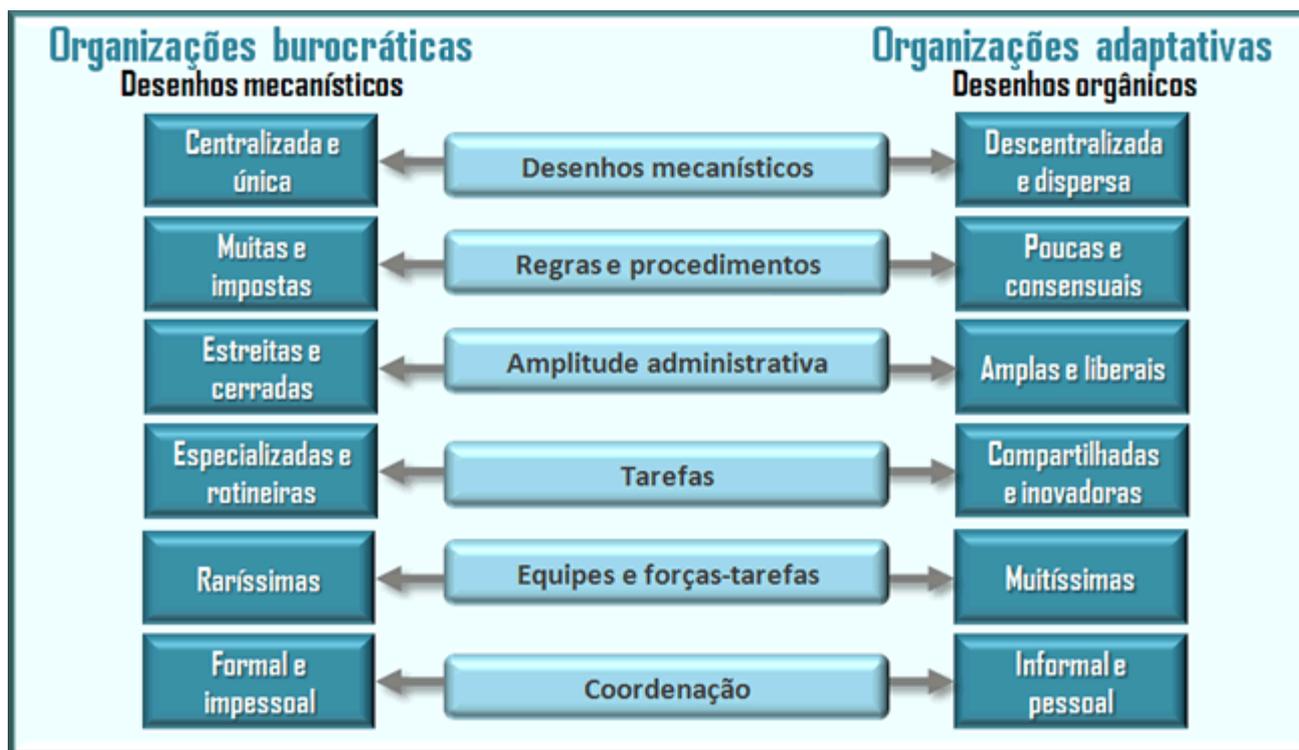


Fig. 1: Alternativas de desenhos organizacionais. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

DESENHOS MECANÍSTICOS

São formas burocráticas de organização que operam com uma autoridade centralizada no topo, muitas regras e procedimentos, uma minuciosa divisão do trabalho, amplitudes administrativas estreitas e meios formais de coordenação. A rigidez do modelo burocrático impede qualquer mudança e inovação e não permite a flexibilidade e agilidade necessárias para funcionar em um ambiente mutável e dinâmico como o da atualidade.

DESENHOS ORGÂNICOS

Proporcionam autoridade descentralizada, poucas regras e procedimentos, pouca divisão de trabalho, amplitudes administrativas maiores e mais meios pessoas de coordenação. As organizações orgânicas ou adaptativas operam com um mínimo possível de características burocráticas e com culturas que encorajam a participação das pessoas e o empoderamento (empowerment).

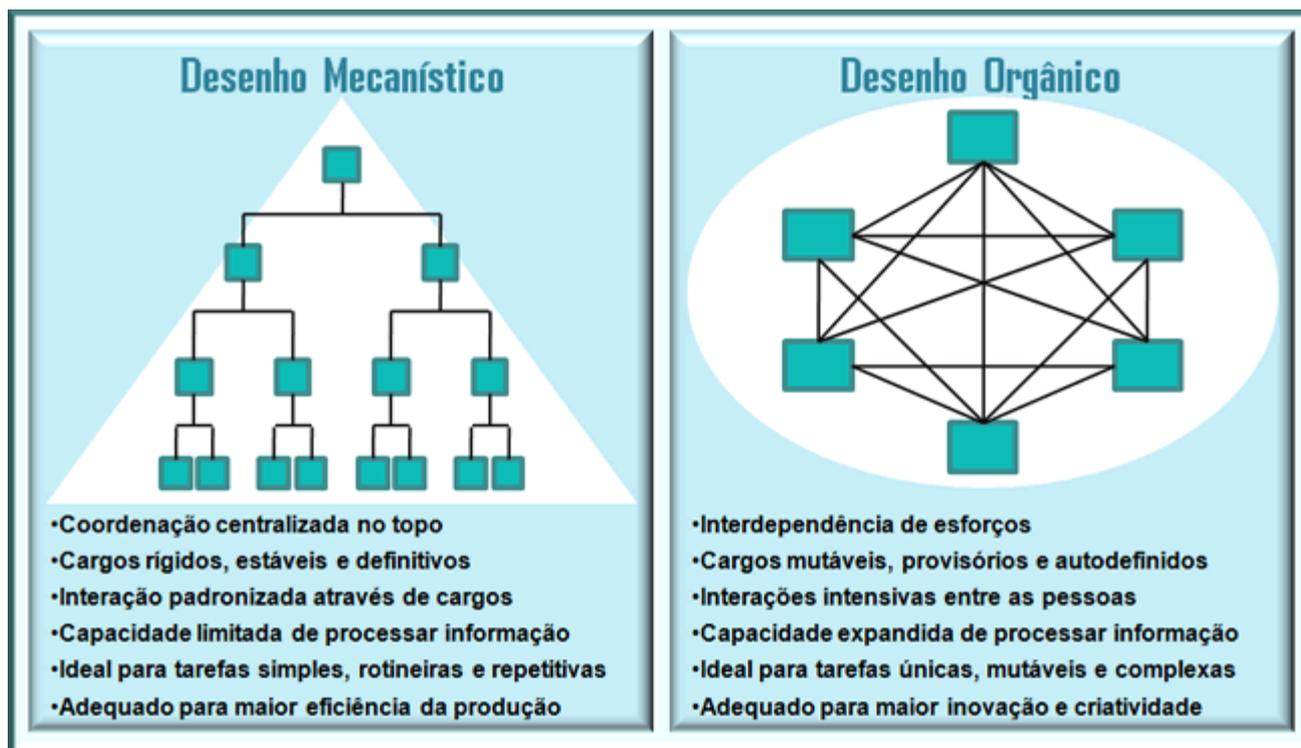


Fig. 2: Propriedades dos desenhos mecanístico e orgânico. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Fatores que afetam o Desenho Organizacional

O desenho organizacional precisa satisfazer determinadas demandas situacionais e alocar todos os recursos utilizados para conseguir a melhor vantagem possível. São os chamados fatores contingenciais. Entre eles estão: o ambiente, a estratégia, a tecnologia, o tamanho, o ciclo de vida e as pessoas.

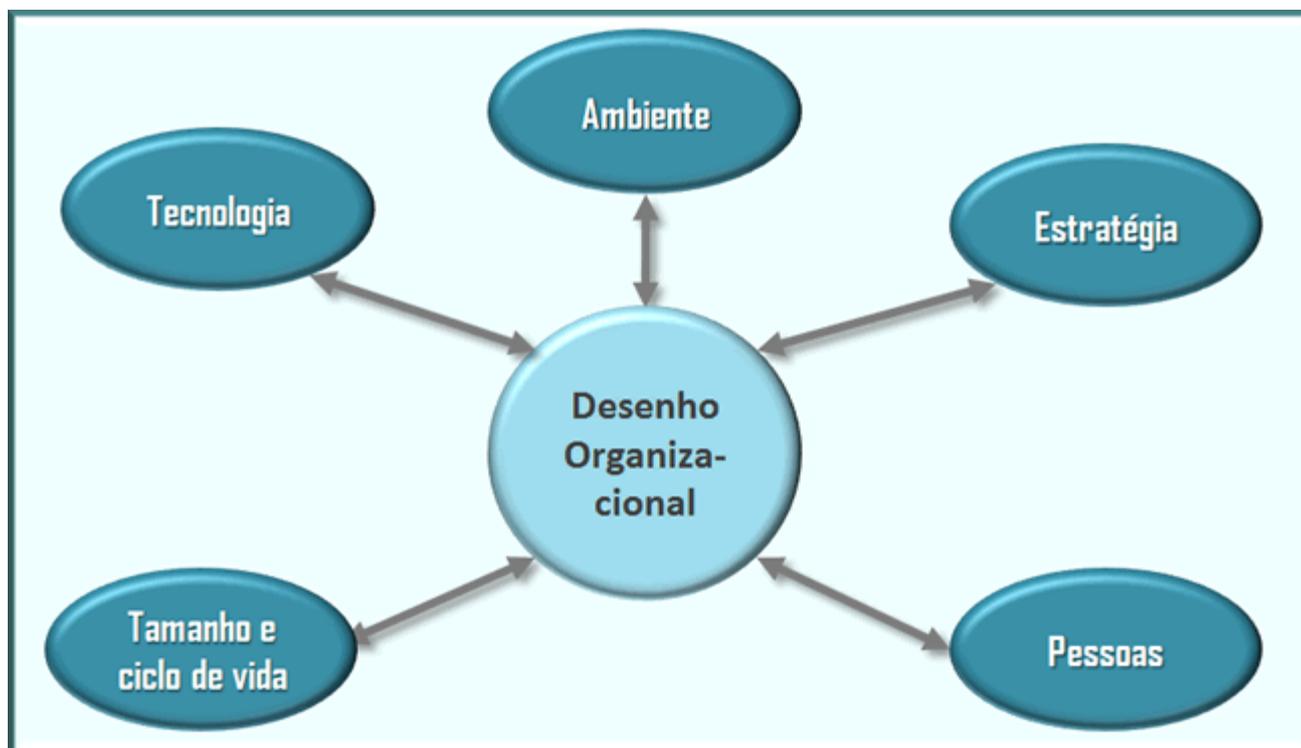


Fig. 3: Fatores contingenciais do Desenho Organizacional. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

AMBIENTE

Tem a propriedade de determinar a natureza do desenho e do comportamento organizacional.

- **Ambiente de Certeza:** composto de elementos ambientais (macroambiente e microambiente) relativamente estáveis e previsíveis, viabilizando a adoção de um desenho mecanístico e de uma abordagem burocrática.
- **Ambiente de Incerteza:** apresenta elementos ambientais (macroambiente e microambiente) mais dinâmicos e menos previsíveis. As mudanças ocorrem com frequência e intensidade e podem surpreender os tomadores de decisão. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam ser flexíveis e ágeis operando com horizontes de tempo de curto prazo. A dinâmica ambiental requer organizações adaptativas e desenho orgânicos.

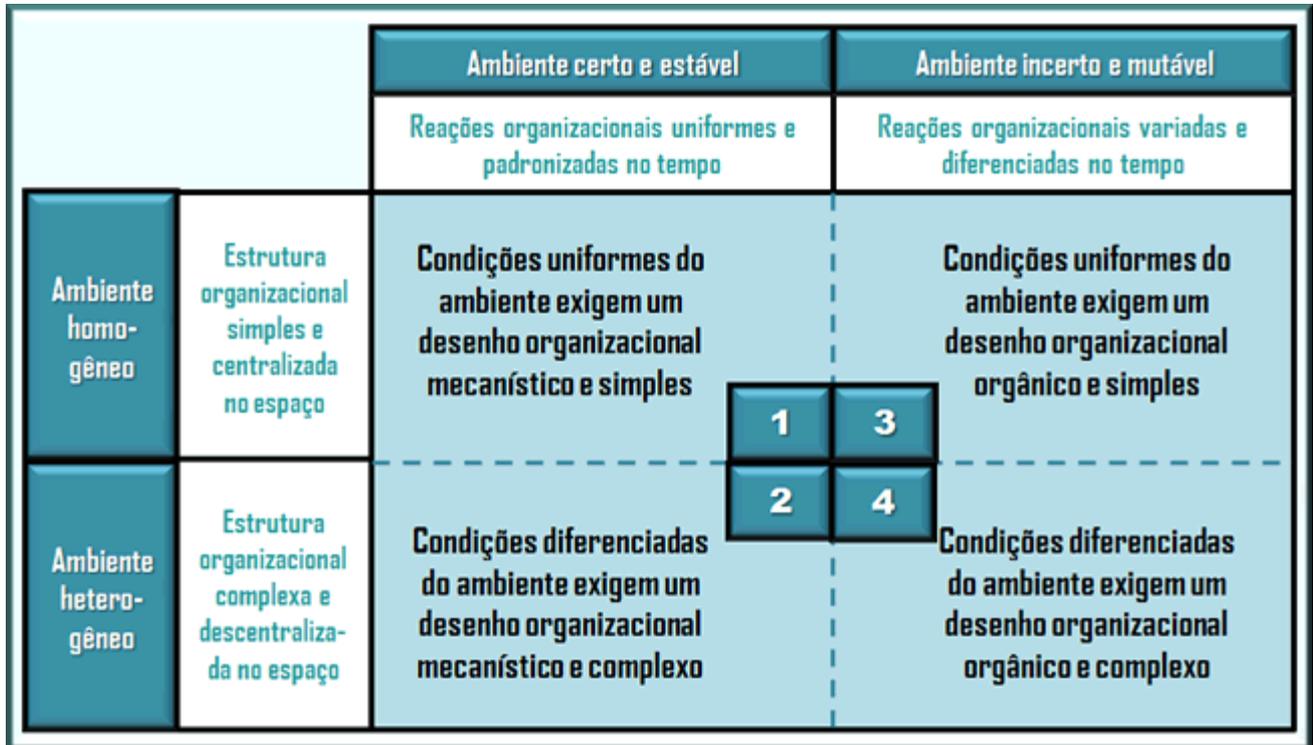


Fig. 4: A influência dos ambientes no desenho organizacional. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

ESTRATÉGIA

A estrutura organizacional funciona na medida em que apóia e suporta a estratégia definida para alcançar os resultados organizacionais desejados.

- **Estratégia orientada para a estabilidade e permanência do negócio:** as operações e planos são programados e implementados rotineiramente. O melhor suporte para essa abordagem estratégica é a organização burocrática utilizando alternativas mais mecanísticas no desenho organizacional.
- **Estratégia orientada para o crescimento ou expansão:** os objetivos operacionais incluem inovação e respostas flexíveis para a competição no ambiente. As operações e planos requerem considerável mudança ao longo do tempo. Isso requer maior descentralização e organizações adaptativas utilizando alternativas de desenho orgânico.

TECNOLOGIA

Todas as organizações dependem de um tipo de tecnologia ou de uma matriz de diferentes tecnologias para poderem funcionar e alcançar seus objetivos, sendo que as tecnologias utilizadas pela organização devem ser consideradas no desenho organizacional. Há três grupos de tecnologia de produção:

- **Produção em massa ou mecanizada:** produção em grande quantidade. Para ser bem sucedida neste tipo de tecnologia, a organização deve ser burocrática com alternativas mecanísticas. Quanto maior a previsibilidade dos resultados, menores os níveis hierárquicos utilizados no formato organizacional.
- **Produção em processo ou automatizada:** produção tem mínima participação humana. A estabilidade das operações e a previsibilidade de seus resultados é decorrente da automatização dos processos o que exige poucos níveis hierárquicos geralmente inerentes ao formato burocratizado e mecanístico.
- **Produção unitária ou oficina:** processo produtivo é menos padronizado e menos automatizado. A previsibilidade dos resultados é baixa, exigindo a necessidade de aumentar os níveis hierárquicos. Se a tecnologia for mutável, ela requererá um

sistema orgânico mais adaptativo.

TAMANHO E CICLO DE VIDA

O tamanho é uma das variáveis que mais afeta o desenho organizacional. O tamanho organizacional representa o volume de pessoas, recursos, arquitetura e operações de uma organização e, geralmente, depende da evolução da organização. A evolução ou ciclo de vida das organizações representa os diferentes estágios de crescimento da organização ao longo do tempo.

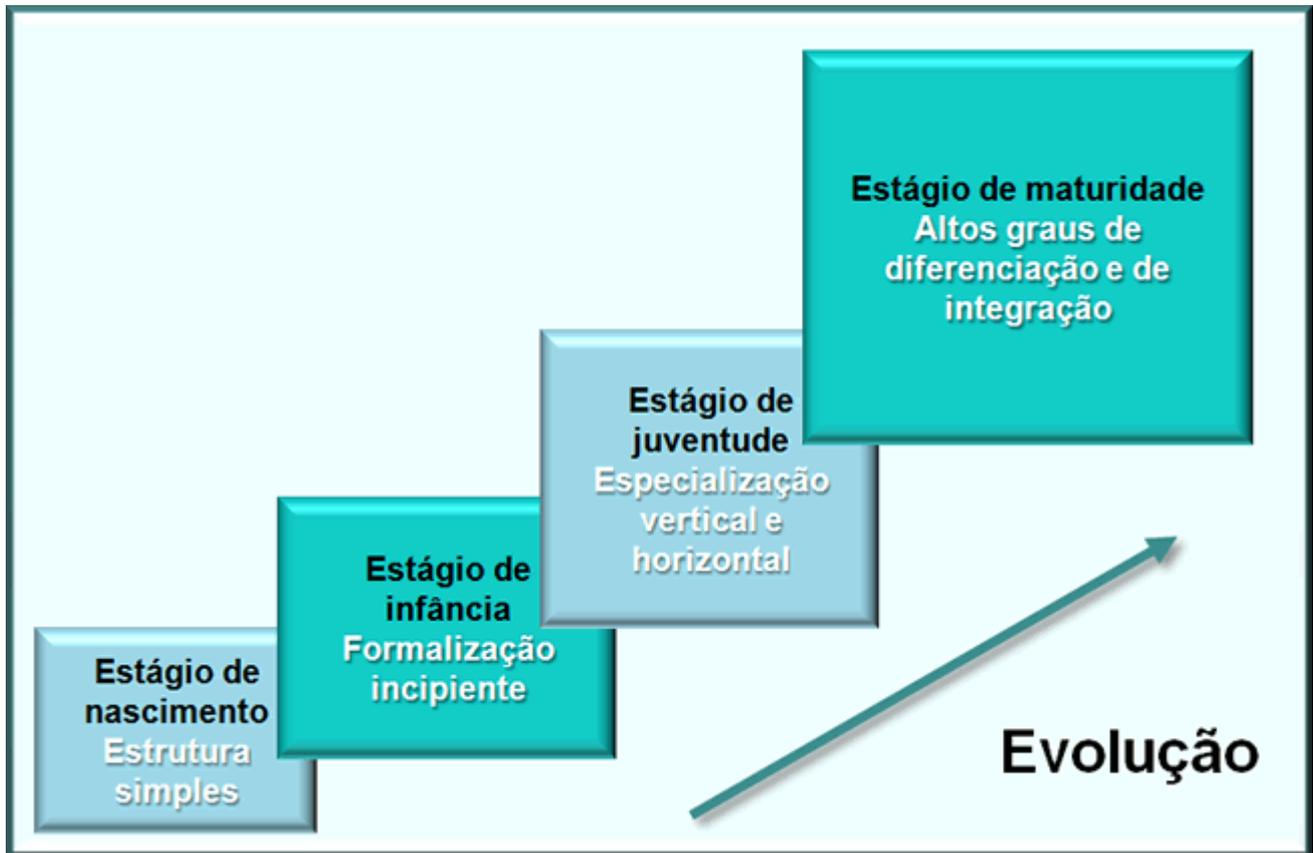


Fig. 5: Os quatro estágios do ciclo de vida das organizações. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

PESSOAS

O fator contingencial mais importante do desenho organizacional são as pessoas, o elemento fundamental que impulsiona a organização para a ação. O desenho organizacional deve dar o apoio e suporte que as pessoas necessitam para alcançar tanto os objetivos organizacionais como para obter satisfação em seu trabalho. A estrutura deve funcionar como o meio através do qual as pessoas obtêm esforços sinérgicos e resultados impulsionadores.

Quem decide sobre o melhor Desenho Organizacional?

Antigamente, quem decidia o desenho organizacional era a cúpula da organização. Agora, cada vez mais, as organizações estão criando equipes, forças-tarefas e grupos de solução de problemas para dar opiniões e ajudá-las a encontrar caminhos alternativos para serem mais competitivas.

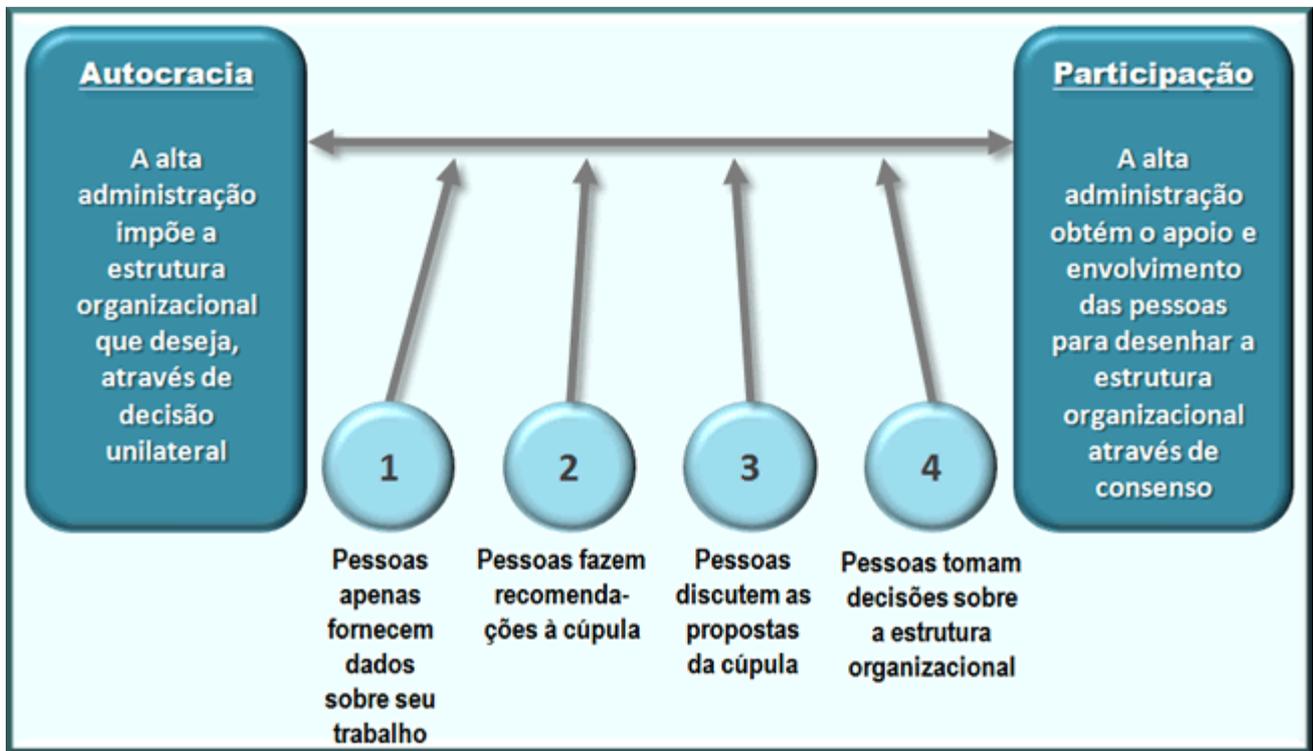


Fig. 6: As alternativas sobre o envolvimento das pessoas no projeto organizacional. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

O Miolo do Negócio (core business)

Uma das mais fortes tendências na administração moderna é a focalização e concentração no negócio essencial da organização (core business). Mas, o que é o negócio essencial? O negócio essencial representa o miolo central, a essência íntima, a vocação da organização. Aquilo que a organização sabe fazer melhor do que ninguém. A sua habilidade maior, a sua competência principal.

Muitas organizações estão se reconcentrando na vocação original onde o fundador fez seu cliente e onde ele obtém resultado. As organizações descobriram que não são multivocacionais e retornam ao seu negócio essencial.

Análise

As organizações precisam de um aparato vertical – a hierarquia – e de um aparato horizontal – as divisões ou departamentos – para poderem funcionar. Estas estruturas são fundamentais para os ajustes da organização diante do ambiente em que ela se encontra. Daí, a importância do desenho organizacional. Os desenhos organizacionais variam entre dois extremos: os desenhos mecânicos, típicos das organizações burocráticas e os desenhos orgânicos típicos das organizações adaptativas. Os primeiros funcionam como sistemas fechados e herméticos, enquanto os segundos se baseiam na lógica dos sistemas abertos e interativos. Os fatores que afetam o desenho organizacional são: o ambiente, a estratégia, a tecnologia, o tamanho ou ciclo de vida da organização e as pessoas. A determinação do desenho organizacional deve envolver o maior número possível de membros da organização para obter apoio, consenso e comprometimento das pessoas. Por fim, o miolo do negócio deve ser o principal foco de preocupação do desenho organizacional.

Conceitos-chave

- BUROCRACIA

É o nome dado à organização que adota todas as dimensões do modelo burocrático.

- CICLO DE VIDA

Representa os diferentes estágios de crescimento de uma organização ao longo do tempo.

- DESENHO MECANÍSTICO

É uma forma burocrática de organização que opera com autoridade centralizada, divisão do trabalho, regras e procedimentos, amplitudes administrativas estreitas e meios formais de coordenação.

- DESENHO ORGÂNICO

É uma forma adaptativa de organização que proporciona autoridade descentralizada, pouca divisão do trabalho, poucas regras e

procedimentos, amplitudes administrativas maiores e meios pessoais de coordenação.

- DESENHO ORGANIZACIONAL

É a determinação da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, estratégia, tecnologia, pessoas e tamanho da organização.

- MIOLO DO NEGÓCIO (CORE BUSINESS)

É a essência íntima do negócio, a vocação primária da organização.

- ORGANIZAÇÃO ADAPTATIVA

É aquela que opera com um mínimo de características burocráticas e com culturas que encorajam a participação das pessoas e o empoderamento.

- ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

É aquela em que as dimensões do modelo burocrático estão presentes em elevado grau.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

Fazenda Figueiredo - Vacas Bonitas, Produtivas e Rentáveis

A fazenda Figueiredo coloca em um único pensamento produção de leite aliada à genética. Os frutos do trabalho foram colhidos através dos excelentes resultados obtidos da II Exposição Estadual da Raça Holandêsa, realizada em Goiânia – GO. Confira os detalhes da premiação e conheça mais sobre o trabalho. A fazenda Figueiredo é parceira e usuária do IDEAGRI. [Clique e saiba mais.](#)



Detentora de um dos maiores bancos genéticos do país a Fazenda Figueiredo, vem colocando em prática pensamentos modernos com uma equipe altamente especializada. Busca produzir leite com custo adequado, com um sistema no qual a regra é ser sustentável, sem poluir o ambiente. Com tecnologia de ponta vem se destacando no mercado nacional. Suas instalações e equipamentos estão na linha do que se tem de mais moderno no Brasil e no Mundo.

A exposição de Goiânia foi bastante competitiva e a Fazenda Figueiredo conseguiu títulos inesperados. A Exposição mostra a retomada da raça holandesa no estado de Goiás, decorrência de grandes investimentos realizados por criadores do estado através da aquisição de animais das mais importantes famílias nacionais e internacionais.

Prêmios da Fazenda Figueiredo - CATEGORIAS:

- Segundo e quinto lugar Bezerra Menor
- Campeã Bezerra Júnior
- Campeã Novilha Intermediária
- Campeã 2 anos Júnior
- Campeã 2 anos Sênior
- Campeã 3 anos Júnior
- Campeã e Reservada 4 anos
- Campeã 5 anos
- Campeã Vaca Vitalícia

Prêmios da Fazenda Figueiredo - CONJUNTOS:

- Campeã Conjunto Fêmea Jovem
- Campeã e Terceira fêmea Jovem
- Segundo e Terceiro Úbere Jovem
- Campeã e Terceira Vaca Jovem
- Campeão Conjunto de Vacas Leiteiras
- Campeã e Segundo Úbere Adulto

- Grande Campeã e Reservada Grande Campeã



Mensagem de Reinaldo Figueiredo: "Isso é fruto de muito trabalho e determinação, de uma equipe muito perseverante, pois todas as pessoas envolvidas com a produção de leite da Fazenda Figueiredo não medem esforços para sempre buscar o melhor. Eu agradeço a toda equipe, em especial ao Jomaro e Welton que não desgrudaram desses animais nem um minuto, ao meu Gerente Pedro Henrique e com ele agradeço a todos os restantes dos funcionários. O meu muito obrigado, a minha família, agradeço emocionado a minha esposa e meus filhos, pois vocês sempre serão minhas inspirações, a meu pai e minha mãe, OBRIGADO, ao meu irmão Reginaldo, te digo, aprendo muito com você..., aos meus consultores, e ao Nelsinho que foi nosso preparador, muito obrigado, aos meus muitos amigos que as vacas me deram o prazer de conhecer, e hoje são uma das minhas maiores riquezas."



**MPF 2360 Cabana 1004 Spirte
Reservada Bezerra Menor**



**MPF 1638 Zube 1311 Spirte
Terceira Fêmea Jovem
Campeã Novilha Intermediária**



**MPF 2301 Dendee 1991 Spirte
Campeã Bez. Junior
Grande Campeã Fêmea Jovem**



**MPF 1489 Zapa 951 Goldwyn II
Campeã 2 anos Júnior**



**MPF 1440 Rosecrer 911 Toystory-TE
Campeã 2 anos Sênior
Campeã Vaca Jovem**



**RCA Spirte Rita
Campeã 4 anos
Grande Campeã Fêmea Adulta**



**MPF Otilha Melissa Roy
Campeã Vitalícia**



Visão Geral



Fazenda Figueiredo

"Afixo MPF"

*Vacas Bonitas, Produtivas e Rentáveis.
Mais que uma Paixão, é uma Obsessão.*

Visite o site da fazenda: <http://www.fazendafigueiredo.com.br>

Alta Genetics realiza pesquisa de satisfação com abrangência mundial

A pesquisa de satisfação realizada pela Alta, com abrangência mundial, mostrou resultados que validam o lema da empresa: "Criar valor, construir confiança e entregar resultados". Os temas abordados no levantamento incluíram a opinião dos clientes em relação: ao atendimento, à qualidade de produtos e serviços e à qualidade da equipe de colaboradores. [Clique e confira os excelentes resultados.](#)



No Brasil, mais de 2.500 pessoas responderam ao questionário. Confira os excelentes resultados a seguir:

- 95% das respostas confirmam que a Alta cumpre o que promete.
- 98% das respostas afirmam que a Alta possui a bateria de touros mais completa do mercado, independente da raça do animal.
- 97% das respostas atestam a confiança na equipe técnica da Alta.

Entre os entrevistados foi realizado o sorteio de um iPad da Apple. O contemplado foi o Criador de Girolando Sr. Nelson Ariza, proprietário do Sítio Monte Alegre. Parceiro Alta a mais de 12 anos, o Sr. Nelson visitou a central juntamente com seus filhos Renato e Eduardo Ariza.



A equipe IDEAGRI parabeniza a Alta pelo sucesso!

Curso de capacitação de Empresas Rurais - ReHAgro - próxima turma em Belo Horizonte - MG

O curso Gerenciamento de Empresas Rurais foi criado a partir da convicção de que qualificar recursos humanos é o primeiro e mais importante passo rumo ao desenvolvimento do agronegócio. O curso atua sobre a principal e mais carente engrenagem do sistema: o capital humano. Público alvo: Proprietários, gerentes e técnicos que atuam no agronegócio. [Clique e conheça a programação.](#)



Você sabia que é possível lançar um parto no IDEAGRI, sem informações reprodutivas anteriores da matriz?

O lançamento pode ser feito diretamente da tela de partos. Esta funcionalidade facilita o início dos trabalhos de informatização, especialmente quando a fazenda não dispõe dos registros anteriores da matriz. O sistema cria, automaticamente, os registros de cobrição e diagnóstico, conferindo agilidade ao processo. [Clique e acompanhe o passo a passo.](#)



IMPORTANTE: Para que seja possível lançar um parto para a matriz, como o primeiro lançamento reprodutivo no sistema, não podem existir registros reprodutivos anteriores para a matriz.

A opção fica disponível na tela de parto, acessada a partir do menu "Reprodução", como destacado a seguir:

Parto

Novos lançamentos | Histórico

Seleção de dados

Sector: Leite | Tipo de grupo: | Grupo: | Animal: |

Dias em gestação: a | Período de parto: // a // | Tipo parto: | Retenção: |

Mostrar fêmeas sem registro reprodutivo

Tipo: Padrão Receptora Doadora Descarte

Botões: Filtrar, Mais filtros..., Aplicar sel., Preencher

Dados padrão

Data: // | Preencher

Ação	Número	P. prov.	Data	Hora	Tipo	Grau	Cria 1	Sx 1	Pe 1	Cria 2	Sx 2	Pe 2	P. M.	ECC	R. P.	PGF	Obs.
<input type="checkbox"/>	2022				Normal										Não	Não	
<input type="checkbox"/>	1671	05/11/11			Normal		TE492								Não	Não	

Marque a opção "Mostrar fêmeas sem registro reprodutivo" e clique em filtrar. Perceba que as matrizes, sem quaisquer lançamentos reprodutivos no sistema, serão mostradas no grid, sem data de parto provável preenchida (matriz 2022, destacada em azul, no exemplo).

No caso de matrizes que possuam lançamentos que as fizeram gestantes, o campo "Data de parto provável" no grid vem preenchido (matriz 1671, destacada em amarelo, no exemplo).

Ação	Número	P. prov.	Data	Hora	Tipo	Grau	Cria 1	Sx 1	Pe 1	Cria 2	Sx 2	Pe 2	P. M.	ECC	R. P.	PGF	Obs.
<input type="checkbox"/>	2022				Normal										Não	Não	
<input type="checkbox"/>	1671	05/11/11			Normal		TE492								Não	Não	

Caso a opção "Mostrar fêmeas sem registro reprodutivo" não estivesse marcada, seriam exibidas no grid apenas fêmeas gestantes.

Para lançar o parto para a matriz sem registros anteriores, basta preencher a data de parto e quaisquer outras informações adicionais e clicar em "Gravar".

Ação	Número	P. prov.	Data	Hora	Tipo	Grau	Cria 1	Sx 1	Pe 1	Cria 2	Sx 2	Pe 2	P. M.	ECC	R. P.	PGF	Obs.
<input type="checkbox"/>	2022		10/10/11		Normal		2145	F	38,0				520,0	4,00	Sim	Sim	

O sistema criará, automaticamente, um registro de Cobrição. Para conferir, consultarmos, no menu "Reprodução", através do ícone "Inseminação/Cobrição", na aba "Histórico", os dados da matriz:

Ação	Número	Seq.	Data	Touro	Raça	Lote	Insem.	Hora	Cio	Data	Hora	Muco	ECC	Condição	Prot. IATF	Obs.
<input type="checkbox"/>	2022	1	03/01/11		HO				Sim					Cio Natural		

A data foi calculada da seguinte maneira: Data do parto – Período de gestação em dias para a raça (em nosso exemplo, a matriz era Holandêsa). Este parâmetro fica em "Configurações".

Período de gestação (europeu)

A raça do touro para criação da cobrição automática é a mesma da matriz. A cria terá a mesma raça da mãe.

Animal

Seleção de dados

Setor: [dropdown] Tipo: Animal Embrião Sêmen Pertence à fazenda: Sim Não Todos Sexo: Macho Fêmea Todos Baixado: Sim Não Todos

Animal: 2145

Dados

Ação	Número	Nome resumido	Categoria	Raça	Grupo atual
<input type="checkbox"/>	2145		Bezerra mamando	Holandês	

Os dados da cria podem ser editados na ficha da mesma.

O sistema gera, também, um diagnóstico positivo automático. Para conferir, consultamos, no menu "Reprodução", no ícone "Diagnóstico Reprodutivos", na aba "Histórico", os dados da matriz:

Dados		Diagnóstico de gestação					Cio		Exame ginecológico						
Ação	Número	Data	Diagnóstico	Sexo	Compl.	Dias	Reprodutor	Raça	Cio	Muco	Útero	Ov. D.	Ov. E.	Base recom	Obs.
<input type="checkbox"/>	2022	24/01/11	Positivo			21		HO							

Veja o histórico reprodutivo consolidado da matriz, na ficha completa da mesma.

Reprodução

Geral

Data de aptidão	26/03/09	Dias de aptidão	963
-----------------	----------	-----------------	-----

Lançamentos reprodutivos

Ciclo reprodutivo	IEP	Data	Inter. cios	Tipo	Complemento	Observações
1		03/01/11		Cob		
		24/01/11		Dia Ges	Res: Pos	
		10/10/11		Parto	Tipo de parto: Normal /Cria(s): 2145 - Fêmea /Aplicação de Pgf: Sim /Retenção de placenta: Sim /Obs:	

Custo de logística é o vilão do Agronegócio - por Fátima Lopes - Revista Síntese Agropecuária

Custo logístico é a grande pedra no sapato do agronegócio. Dentre 15 setores da economia brasileira, foi o que ficou com o maior custo logístico, 13,3% da receita líquida, bem superior à média geral nacional, de 9%. [Clique e fique por dentro.](#)



O custo logístico no Brasil atingiu a marca de 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB), em 2010, o que representa R\$391 bilhões. Agora, você consegue adivinhar qual o setor, dentre 15 pesquisados, que mais sofreu com isso? Ele próprio: para o agronegócio, o custo logístico representou 13,3% de sua receita, superando o setor de bebidas (12%) e a indústria de papel e celulose (11%). As informações são resultado de pesquisa realizada pelo Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos), com 100 das mil maiores empresas do País. A média geral de gastos dos diversos setores com o tema na economia brasileira é de cerca de 9% da receita líquida.

Nesses 10,6% do PIB comprometidos com o custo logístico, o grande vilão é o transporte. Dos R\$391 bilhões gastos, R\$232 bilhões são comprometidos apenas com o transporte doméstico. O estoque responde pelo consumo de R\$119 bilhões, seguido da armazenagem (R\$26 bilhões) e do administrativo (R\$15 bilhões). O custo mais pesado está relacionado à matriz do transporte brasileiro. Destruindo um pouco mais os custos logísticos, o transporte de carga doméstico por meio rodoviário foi de R\$202,6 bilhões, ou 6,3% do PIB. Muito acima dos demais modais: R\$10,6 bilhões foi o custo do transporte ferroviário; R\$13,5 bilhões do aquaviário; R\$3,1 bilhões do dutoviário; e R\$1,8 bilhão do transporte aéreo.

A situação já foi pior, é preciso dizer. Em 2004, os custos logísticos representavam 12,1% do PIB, bem acima, portanto, dos

10,6% atuais. Maurício Lima, diretor de Capacitação do Ilos e coordenador da pesquisa, no entanto, não considera isso motivo suficiente para grandes comemorações, particularmente com o olho no futuro. Segundo ele, um grande problema, para os diversos setores da economia, mas particularmente para o agronegócio, é que a chance de continuar diminuindo essa relação de forma significativa vai ficando cada vez menor.

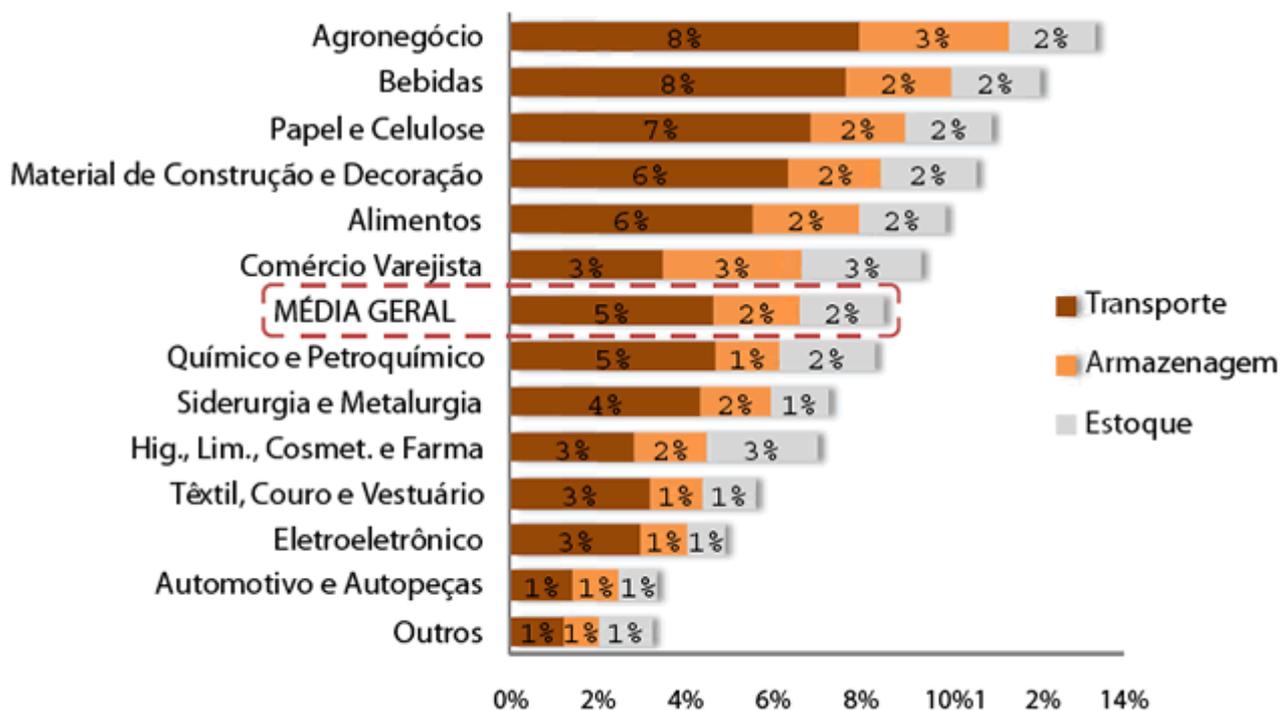
“A perspectiva de o Brasil chegar ao patamar norte-americano, de 7,7%, vai ser cada vez mais difícil. Porque vamos esbarrando justamente na capacidade instalada da infraestrutura”, diz ele. E lembra: “Se você tem pouco duto, começa a ser necessário, para transportar petróleo, usar navios, o que não é o mais adequado. Se você começa a ter muita carga de minério nas ferrovias, por exemplo, começa-se a transportar menos produto do agronegócio [por esse modal], utilizando mais a rodovia”.

Segundo a pesquisa, os custos médios com frete saíram de R\$67,00 a tonelada em 2006 para R\$82,00 a mesma tonelada em 2011, o que dá um aumento de 22% para carga seca transportada em carreta ou graneleiros em rota de 700 quilômetros. Esse aumento de custos, no entender dos especialistas, se deve justamente à sobrecarga dos meios de transporte no País.

Para o Ilos, a matriz de transporte no Brasil é um dos principais gargalos na questão. A rodovia é historicamente o principal modal de escoamento no País. No ano passado, 66% do transporte foi feito por caminhões, acima dos 65% de 2008. As ferrovias tiveram peso de 19% (foi de 20% em 2008); 11% o meio aquaviário (havia sido responsável por 12% nos dois anos anteriores); e 3% por modal aéreo, contra 4% no período anterior.

Nos Estados Unidos, base de comparação para o trabalho, há distribuição mais eficiente. Lá, o modal rodoviário corresponde a pouco mais de 28% do transporte. Enquanto o Brasil construiu 29 mil quilômetros de ferrovias, os Estados Unidos têm 227 mil quilômetros. Segundo Marcelo Lima, se a matriz de transporte brasileira fosse assemelhada à dos Estados Unidos, sem considerar custos de cada modal, apenas a proporção entre eles, o País teria uma economia de R\$90 bilhões.

Percentual dos custos logísticos em relação à receita líquida, por setor



Hora de acordar



“Você deixa de ter esses ganhos de diminuição do custo logístico em relação ao PIB, porque começa a utilizar o meio de transporte que não é o mais adequado, o mais econômico.”

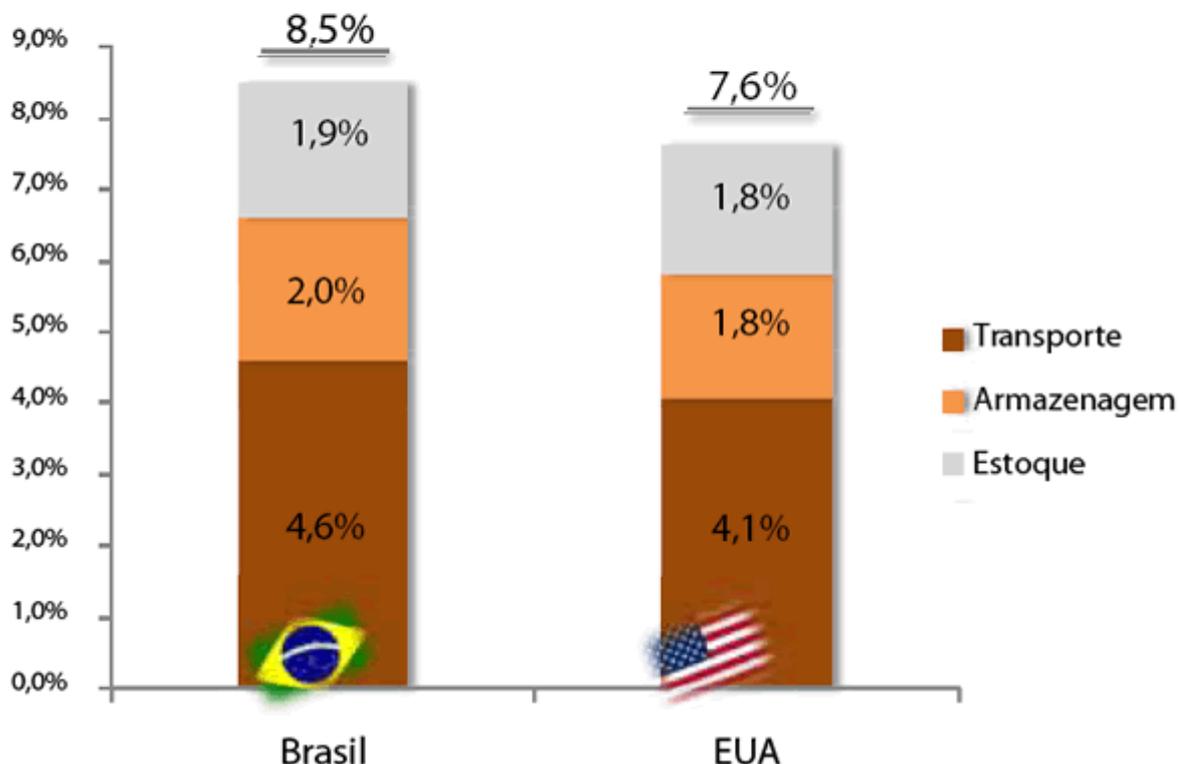
Maurício Lima, diretor de Capacitação do Ilos

A solução para esses problemas passa, necessariamente, por investimentos, mas feitos por meio de uma política consistente tanto de carregamento continuado de recursos como de definição de prioridades, dizem os especialistas. Num congresso recentemente realizado no Rio de Janeiro sobre o assunto, o diretor geral do Instituto Ilos, Paulo Fernando Fleury, informou que, para que o transporte brasileiro possa ser competitivo, seriam necessários investimentos de R\$983 bilhões a longo prazo.

Maurício Lima, diretor da entidade, detalha: “Se o Brasil crescer à taxa que vem crescendo nos últimos sete anos, de 4,4% ao ano, o transporte no Brasil teria de aumentar a uma taxa de 4% ao ano em termos de volume-distância, como a gente mede normalmente. Ou seja, são 4% a mais de cada modal”, informa.

Em volume de recursos, seria necessário algo como R\$70 bilhões, somente em 2011, para acompanhar a demanda. No PAC, o Programa de Aceleração do Crescimento, estão previstos R\$20 bilhões em investimentos na infraestrutura de transporte em geral. Mas Maurício Lima lembra que, na prática, o governo não tem conseguido gastar mais que R\$16 bilhões.

Percentual dos custos logísticos em relação à receita líquida



Mesmo com sua superioridade absoluta sobre os demais na matriz brasileira, o transporte rodoviário também não é coisa de primeiro mundo, já que boas estradas é artigo raro: dos 1,6 milhões de quilômetro de estradas, apenas 200 mil quilômetros são pavimentados. Por isso, segundo Fleury, seriam necessários mais de R\$800 bilhões para o Brasil se equiparar com os Estados Unidos nesse quesito. Fleury lembra que, no PAC 1, o governo destinou R\$43,5 bilhões para isso. No modal ferroviário, o que já existe também deixa a desejar.

De acordo com o instituto, dos R\$130,8 bilhões que seriam necessários para ele, R\$120 bilhões se destinariam apenas à recuperação das linhas existentes. “Apenas 10% é plenamente ocupado, e 4,7 mil quilômetros estão em mau estado”, diz o executivo. Já para a adequação de portos, 133 obras seriam necessárias, com investimentos que precisariam ser da ordem de

R\$40 bilhões. O mesmo PAC 1 destinou R\$3,3 bilhões para a expansão do sistema.

Para os especialistas, o adiamento das questões referentes à logística tem local certo para bater. Como lembra Maurício Lima: "Você deixa de ter esses ganhos de diminuição do custo logístico em relação ao PIB, porque começa a utilizar o meio de transporte que não é o mais adequado, o mais econômico." O passo seguinte é, como já vem acontecendo, a sobrecarga de um dos modais, que normalmente acaba sendo o menos adequado e econômico. Para as empresas, isso tem nome: perda de competitividade.

Fonte: Síntese Agropecuária - Setembro/2011 - nº366

Torne seu ambiente de trabalho confortável a você

Quando usamos o microcomputador por diversas horas durante o dia, podemos perceber mal-estar e dores em algumas partes de nosso corpo. Estes problemas osteomusculares podem variar de pequenas dores musculares que duram poucas horas a problemas em tendões que durem por vários anos. Confira alguns cuidados simples que podem minimizar estes problemas. [Clique e previna-se.](#)

Dicas INFO



Quando usamos o microcomputador por diversas horas durante o dia, podemos perceber mal-estar e dores em algumas partes de nosso corpo. Estes problemas osteomusculares podem variar de pequenas dores musculares que duram poucas horas a problemas em tendões que durem por vários anos. São as chamadas doenças ocupacionais, já classificadas como Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e, mais modernamente, como Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT).

As áreas do corpo que mais se ressentem são as mãos, os pulsos, os cotovelos, os ombros, as costas e o pescoço. Os sintomas podem ser sentidos quando usamos o teclado e o mouse ou, em outros momentos, quando não estamos mais utilizando o computador (especialmente à noite, quando podemos ser acordados pelo incômodo ou dor).

Para minimizá-los, alguns pontos devem ser observados:

1. Ao usar o computador por várias horas seguidas, preste atenção à tensão, desconforto e dores que podem aparecer e tome medidas imediatas para eliminá-las.
2. Levante-se com frequência, e caminhe por alguns minutos para relaxar e alongar-se. Isso deve ser feito pelo menos de hora em hora.
3. Preste atenção na sua postura durante o trabalho, procurando manter-se ereto.
4. Ajuste sua cadeira de forma que suas costas estejam firmemente apoiadas no encosto e seus pés totalmente apoiados no chão. O apoio dos braços também é muito importante, para evitar esforço nos cotovelos e ombros.
5. Posicione o monitor de forma que sua borda superior esteja na altura de seus olhos e diretamente à frente de você. Se você usa óculos multifocais, incline o monitor levemente, para manter sua posição ereta, sem perder o foco de visão.
6. O teclado deve estar na altura de seus cotovelos, assim como o mouse. Avalie com cuidado os apoios para pulso existentes no mercado. Podem não se adaptar às suas características ergonômicas, principalmente se considerarmos que são áreas muito sensíveis de nosso corpo.
7. Se desejar, experimente outros tipos de teclado e de mouse (inclusive os chamados trackball). Há diversos modelos disponíveis, com diferentes características.
8. O estresse do trabalho também pode provocar dores semelhantes. É importante identificar as reais causas de seu desconforto.
9. A tabela a seguir define medidas básicas de postura, que podem ser usadas como referência para avaliar sua estação de trabalho. Considere, nos valores abaixo, a altura adicional dos saltos dos sapatos. Todas as dimensões foram arredondadas e servem somente como referência básica. Os valores apresentados na tabela foram baseados em Pesquisa Antropométrica realizada pelo Exército dos EUA em 1988.
10. De qualquer forma, sempre que sintomas sejam percebidos, procure um médico especialista ou consulte a área de saúde de sua empresa. Quanto mais cedo for feito o diagnóstico do problema, mais fácil de ser corrigido.

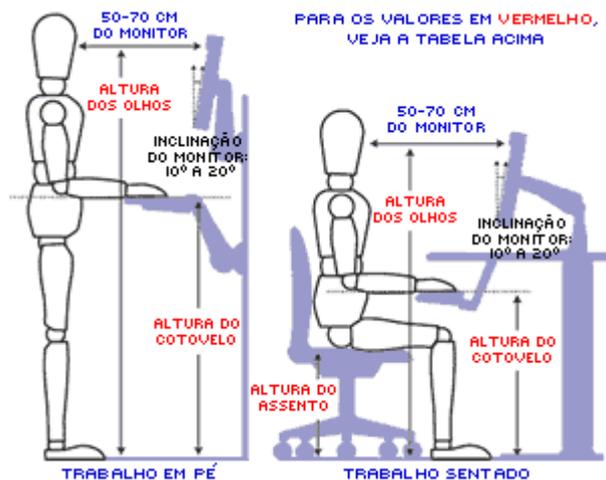
Siga os três passos abaixo para criar um ambiente de trabalho fisicamente confortável.

- a. Localize a linha se sua altura, em centímetros

b. Anote os valores de referência apresentados nesta tabela

Altura da pessoa	Altura dos olhos, em pé	Altura do cotovelo, em pé	Altura dos olhos, sentado	Altura do cotovelo, sentado	Altura do assento
152 cm	141 cm	93 cm	105 cm	57 cm	36 cm
155 cm	144 cm	94 cm	107 cm	58 cm	37 cm
157 cm	146 cm	95 cm	110 cm	59 cm	38 cm
160 cm	148 cm	97 cm	111 cm	60 cm	38 cm
163 cm	151 cm	99 cm	113 cm	61 cm	39 cm
165 cm	153 cm	101 cm	115 cm	62 cm	40 cm
168 cm	156 cm	102 cm	117 cm	63 cm	41 cm
170 cm	158 cm	104 cm	118 cm	64 cm	41 cm
173 cm	161 cm	106 cm	120 cm	65 cm	42 cm
175 cm	163 cm	108 cm	122 cm	66 cm	43 cm
178 cm	166 cm	109 cm	124 cm	67 cm	44 cm
180 cm	168 cm	111 cm	125 cm	68 cm	44 cm
183 cm	171 cm	112 cm	127 cm	69 cm	46 cm
185 cm	173 cm	113 cm	129 cm	69 cm	46 cm
188 cm	175 cm	116 cm	131 cm	72 cm	48 cm
191 cm	178 cm	117 cm	133 cm	72 cm	48 cm
193 cm	181 cm	119 cm	135 cm	72 cm	49 cm

c. Instale / ajuste os componentes de seu ambiente de trabalho, conforme o gráfico a seguir:



Fonte: Ergotron Inc, USA